**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**БЕГА Назарій Миронович**

**Мотиваційний механізм управління діяльністю фахівців професійної освіти/** **Motivational mechanism for manangingthe activitiesof vocational education specialists**

спеціальність 015 “Професійна освіта ”

освітня програма - Професійна освіта управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

|  |
| --- |
| Виконав студент групи ПОУПм -21  **Назарій БЕГА**  *підпис* |

|  |
| --- |
| Науковий керівник**:**  к.е.н., доцент **Євген КАЧАН**    *підпис* |
| Науковий керівник**:**  д.п.н., професор **Лілія РЕБУХА**    *підпис* |
| Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.  Зав. кафедри, д.е.н., професор  **Михайло ШКІЛЬНЯК**  *прізвище, ініціали підпис* |
|  |

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

**АНОТАЦІЯ**

**Бега Н.М. Мотиваційний механізм управління діяльністю фахівців професійної освіти – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти “магістр” за спеціальністю 015 «Професійна освіта» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні основи мотивації праці фахівців професійної освіти в сучасних умовах.

У другому розділі проведено дослідження особливостей системи мотивування та стимулювання фахівців у ДНЗ “Ковельський центр професійно – технічної освіти”.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення системи стимулювання праці у ДНЗ “Ковельський центр професійно – технічної освіти“

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 64 позиції, містить 1 додаток, 13 рисунків та 6 таблиць.

**ANNOTANION**

**Bega N.M. Motivational mechanism for manangingthe activitiesof vocational education specialists - Manuscript.**

Qualification work for a master's degree in specialty 015 "Professional Education" - Western Ukrainian National University. - Ternopil, 2021.

The first section highlights the theoretical and methodological foundations of motivation of vocational education professionals in modern conditions.

In the second section, a study of the features of the system of motivation and stimulation of specialists in the school "Kovel Center for Vocational Education".

In the third section the directions of improvement of the system of stimulation of work in the school "Kovel Center for Vocational Education" are offered.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used 64 items, contains 1 appendix, 13 figures and 6 tables

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………………………….

**РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ**

**ПРАЦІ ФАХІВЦІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**………………………………………………

1.1. Теоретичні основи формування системи мотивації працівника ……….

1.2. Використання стимулів в системі мотивування праці фахівців

професійної освіти, стратегія формування винагороди ………………………

Висновки до розділу І ……………………………………………………..

**РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ У ДНЗ “КОВЕЛЬСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО – ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ”**……

2.1. Ознайомлення з організацією освітнього процесу у

професійному закладі освіти та його методичною системою ………………

2.2. Діагностика задоволеності фахівців діючою системою стимулювання……………………………………………………………………

Висновки до розділу ІІ ………………………………………….…………....

**РЩЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ДНЗ “КОВЕЛЬСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО – ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ”** ………………………………

3.1. Формування механізму стимулювання праці у ДНЗ “Ковельський

центр професійно – технічної освіти” …………………………………………

3.2. Оцінка мотиваційного потенціалу фахівців у ДНЗ “Ковельський центр

професійно – технічної освіти” ………………………………………………

Висновки до розділу ІІІ……………………………………………..……..

**ВИСНОВКИ**………………………………………………………………………....

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**………………………………………..

**ДОДАТКИ**………………………………………………………………………...…

**АНОТАЦІЯ**

**Актуальність теми.** В сучасних, комплексно змінних, умовах діяльності фахівців професійної освіти фактор мотивування таких фахівців праці набуває вагомого значення. Відсутність однозначних ефективно доведених механізмів мотивування в закладах освіти, особливо професійної, де акцентується навчальний процес та виробництво, створення належних умов праці, реалістичної адекватної справедливої оплати праці зумовлюють виникнення у педагогів та майстрів виробничого навчання можливе незадоволення умовами праці і, як наслідок, відчутне зниження продуктивності праці. Недостатньо ефективна система мотивації, чи погана реалізація доброї системи у закладах профосвіти призводить до кризи в системі закладу комплексно, з цих причин формування робочого механізму, що мотивує і відповідає сучасним трендам при цьому ще і є гнучким буде дуже значимою умовою праці.

**Мета кваліфікаційної роботи** - проведення дослідження з обґрунтуванням аналітичних положень та формуванням раціонального ефективного механізму мотивації фахівців у професійній освіті.

**Об’єкт дослідження** - професійна діяльність фахівців професійної освіти ДНЗ “Ковельський центр професійно – технічної освіти”.

**Предмет дослідження** - мотиваційний механізм управління діяльністю фахівців професійної освіти.

Відповідно до такої мети, в магістерській роботі визначено і успішно вирішено наступні завдання:

– аналіз дефініції «мотивація» сучасними вченими;

– узагальнення з обґрунтуванням основні теорії мотивації стосовно фахівців професійно-технічної освіти;

–опитування з позиції дослідження ролі мотивації працівника професійної освіти у сучасних умовах з формуванням висновків;

– дослідження характерних важелів формування організаційної культури в закладах професійної освіти;

– рекомендації і формування механізму мотивації фахівців професійно-технічної освіти.

**Методи дослідження.** Аналітичну і методологічну основу цього дослідження забезпечили положення Української і зарубіжної діяльності з питань мотивації фахівців галузей народного господарства та освіти.

Для реалізації поставлених завдань у даній магістерській роботі використано узагальнені і особливі уніфіковані методи дослідження, а саме класичний надійний апробований метод теоретичного узагальнення для розкриття змісту і суті даного поняття; історичний метод для проведення дослідження передумов формування теорій і виникнення базових понять, які є характерними для дефініції «мотивація чи мотивування»; структурний і далі порівняльний аналіз для обґрунтування теорій мотивації фахівців; соціологічне опитування для оцінки важливості мотивації фахівця у галузі професійної освіти у сучасних умовах; ситуаційний підхід для виокремлення з подальшим вивченням характеристик та розробки механізму мотивації і рекомендацій вказаних фахівців. Обробку даних зроблено з застосуванням інформаційних технологій і методів візуалізації.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає дослідженнях механізму управління діяльністю фахівців професійної освіти з формуванням напрямів удосконалення системи стимулювання праці шляхом застосування світових наукових досягнень та практичних рекомендацій.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в проведенні оцінки мотиваційного потенціалу фахівців у ДНЗ “Ковельський центр професійно – технічної освіти” з формуванням механізму стимулювання праці.

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» – Тернопіль, ТНТУ, 2021 на тему: «Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти» (Тернопіль, ТНТУ, 2021р.) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», ЗУНУ, 2021 на тему: «Суть та завдання професійного розвитку персоналу» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури. Загальний обсяг роботи – 62 сторінки. Робота вміщує 6 таблиць, 13 рисунків, 64 джерела списку використаної літератури.

**ВСТУП**

У сучасних нестабільних умовах функціонування вітчизняних закладів освіти, зокрема професійної, дуже важливим у загальній системі освітнього менеджменту є злагодженість і надійність ефективної роботи персоналу такого закладу професійної освіти. В свою чергу, управління персоналом закладів освіти, зокрема професійної, неможливе без розуміння змісту, сутності та ролі самого процесу мотивації, яка направлена на підвищення продуктивності праці як окремого працівника, так і ефективність діяльності усього закладу . Вона забезпечує підвищення кваліфікації кадрів, стабільність роботи усього колективу закладу , налагодження роботи робочих груп для реалізації окремих проектів на підприємстві, формування бренду та покращення іміджу, а також підвищення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку.

Разом з тим, люди сучасного покоління прагнуть бути залучені до процесу, брати участь у прийнятті управлінських рішень та бути частиною команди. Саме тому, керівництву закладу освіти слід використовувати партисипативне управління, що має стати невід’ємною частиною розробленого механізму мотивації. Важливим також є проведення регулярних team building задля налагодження кращої комунікації, формування ефективної команди, готової досягати поставлених цілей перед заклад професійної освіти м та окресленої візії.

Питаннями дослідження мотивації займались багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: В. В. Бала, І. Д. Бех, А. І. Горенко, І. М. Гринько, Н. В. Дикань, Є.П. Качан, А. Я. Кибанов, М. К. Комлев, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Лаврененко, М. А. Магас, О. В. Марценюк, С. В. Мочерний, І. Мушкін, Д. Пінк, Л.З. Ребуха, О. Е. Слободянюк, В. А. Соколенко, М.М. Шкільняк, Г.Л. Монастирський та інші.

Водночас окремі теоретико-методологічні та організаційні аспекти розробки механізму мотивації фахівців закладів освіти у сучасних умовах потребують додаткового поглибленого дослідження з урахуванням зміни мислення людей та їх потреб з акцентом на роботу в освітній сфері.

**РОЗДІЛ І.**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ** **ПРАЦІ ФАХІВЦІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

**1.1. Теоретичні основи формування системи мотивації працівника**

Ефективність діяльності закладу освіти визначається не тільки постановкою реальних та зрозумілих цілей, ретельно складених планів, якісно розроблених рішень та досконалої організаційної структури, а залежить також від людей, які впроваджують вище перелічене в життя.

У цьому контексті справедливою є думка щодо того, що «персонал є єдиним з усіх факторів виробництва, який несе в собі творчий складник та здатний створювати нові знання й активно їх використовувати» [1, с. 192].

Численні дослідження доводять, що людина в процесі трудової діяльності реалізує себе не більш, ніж на 30-40%. Спеціалістів з управління персоналом завжди цікавило:

1) за яких умов людина охоче виконуватиме чуже завдання;

2) що керує людиною;

3) що змушує використовувати всі сили, іноді навіть понаднормово виконувати свою роботу;

4) чому навіть у сприятливих виробничих умовах люди вперті, інертні і байдужі до роботи?

Вирішальним чинником результативності діяльності людей є їхня мотивація. Проблема мотивації була і залишається предметом дослідження багатьох вчених-економістів. Вперше термін «мотивація» використав у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.) [2, с. 7].

І. Гринько зазначає, що «останніми роками питання, пов’язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [3].

Таким чином, існує безліч точок зору стосовно розуміння поняття «мотивація». У таблиці 1.1 наведемо окремі трактування поняття мотивації, запропоновані різними вітчизняними і зарубіжними вченими.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими\*

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Трактування** |
| Бала В., Мацак А.  [4, c. 47] | Мотивація є процесом заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей закладу . |
| Бех І.  [2, c. 349] | Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку |
| Дикань Н., Борисенко І. [5, с. 54] | Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей |
| Квасній Л.,  Солтисик О.,  Федишин В.  [6, с. 234] | Мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах закладу освіти незалежно від прямого або непрямого зв’язку з будь-якою винагородою. |
| Кибанов А.  [7, с. 503] | Мотивація – це функція керівництва, яка полягає у формуванні в фахівців стимулів до праці, а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів та розвитку на цій основі трудового потенціалу. |
| Мескон М. [8, с. 264] | Мотивація − процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації. |
| Мочерний С.  [9, с. 493] | Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби |
| Мушкін І. [10, с. 44] | Мотивація – функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для закладу |
| Шильнікова З.  [11, с. 115] | Мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій. |

*\*Джерело: сформовано автором на основі [2; 4-11].*

Підсумовуючи визначення відомих вчених, на нашу думку, мотивація – це сукупність чинників, що впливають на персонал і керівництво закладу освіти для їхньої активної діяльності, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей закладу .

Виходячи з наведених визначень, можна дійти до таких висновків:

1) мотивація – це процес або сукупність пов’язаних управлінських рішень для формування потрібних мотивів, дій працівників;

2) мета процесу мотивації – досягнення заклад професійної освіти м поставлених цілей, у результаті чого будуть задоволені потреби самого працівника;

3) результат процесу мотивації – досягнення заклад професійної освіти м поставленої мети – місії закладу .

На даний час існує достатньо багато обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на 3 групи (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Класифікація основних теорій мотивації\*

*\*Джерело: авторська розробка.*

Первинні теоріїмотивації формувались, виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування примушування, матеріального і морального заохочення.

Найвідомішою теорією, яка використовується і сьогодні є теорія «батога і пряника». «Батогом» раніше був страх смерті або вигнання з країни, а «пряником» – воля, багатство або поріднення з господарюючими особами.

Другою теорією є теорія «Х-Y-Z». Теорію «X» розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. Мак-Грегор, додавши теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії є зовсім різними моделями мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні тези теорій мотивацій «Х», «Y», «Z»\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Теорія «X»** | **Теорія «Y»** | **Теорія «Z»** |
| * + в мотивах людини переважають біологічні потреби;   + людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати;   + більшість людей тільки через примушування можуть виконувати необхідні дії для досягнення місії закладу ;   + більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність;   + якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль. | * в мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати; * на роботі присутні фізичні і емоційні зусилля людини; * людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці; * відповідальність і зобов’язання залежать від винагородження за працю; * більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. | * в мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби; * люди прагнуть працювати і приймати рішення в групі; * повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; * кращим буде неформальний контроль за результатами праці; * на підприємстві повинно існувати постійне навчання працівників, службова кар’єра; * адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, а людина – основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх закладу . |

*\*Джерело: [12].*

Таким чином, працівники, які охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці.

Змістовні теорії мотивації. Теорія Абрахама Маслоу (виникла в 40-х роках ХХ ст.) відома за назвою ієрархічної теорії потреб, чи «піраміди потреб» (рис. 1.2). В її основі лежить вивчення потреб людини. Їх Маслоу розділив на п’ять груп у строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди (основа – фізіологічні потреби, вершина – духовні потреби):

1) фізіологічні, чи базові потреби (їжа, вода, повітря, сон);

2) потреби в безпеці і впевненості в майбутньому (захист, безпека, захищеність від страху, хвороб, страждань, порядок, стабільність, впевненість у тому, що базові потреби будуть задоволені);

3) потреби приналежності і причетності – соціальні потреби (бути членом групи, брати участь у суспільних заходах, спілкуватися з людьми, мати підтримку і дружні відносини);

4) потреби визнання і самоствердження – престижні потреби (прагнення до особистих досягнень, престиж, слава, статус, посада, лідерство);

5) потреби в самореалізації – духовні потреби (розкриття творчих можливостей, таланту, прагнення до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь).

Рис. 1.2. Піраміда потреб Абрахама Маслоу\*

*\*Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 85].*

Основні положення теорії полягають у наступному:

1) перші дві групи потреб первинні, а три інші – вторинні;

2) пріоритетними для людини є потреби нижчих рівнів;

Теорія А. Маслоу є базовою для сучасних теорій мотивації.

Теорія К. Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об’єднані в три групи: потреби існування, зв’язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переходить на задоволення потреб нижчого рівня (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Піраміда потреб К. Альдерфера\*

*\*Джерело: сформовано автором на основі [14].*

Теорія Девіда Мак-Клелланда. Відома як теорія потреб, виникла в 1962 р. Вона полягає у тому, що з розвитком економічних відносин і удосконаленням методів менеджменту зростає роль потреб вищих рівнів: потреби успіху (досягнення), влади і співучасті (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Теорія мотивації Девіда Мак-Клелланда\*

*\*Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 162].*

Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Потреба влади проявляється як бажання впливати на інших людей. Потреба в співучасті проявляється в бажанні бути в дружньому колі, налагодженні товариських відносин, прагнення допомогти іншим. Потреби успіху (досягнення), влади і співучасті в концепції Мак-Клелланда не розглядаються ієрархічно і не виключають одна іншу – вони взаємозалежні.

Теорія Фредеріка Герцберга – відома як теорія двох факторів, яка виникла в зв’язку з необхідністю з’ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію працівників. Ґрунтується теорія на тому, що приємні і неприємні переживання на роботі пов’язані з різними факторами. Опитування декількох сотень фахівців різних фірм, проведене у 1959 р., показало, що існує два набори умов (факторів) і кожен по-своєму впливає на поведінку працівників:

1) гігієнічні фактори, що усувають незадоволеність, пов’язані з оточенням, внутрішніми потребами, самовираженням особистості;

2) мотиваційні фактори, що викликають задоволеність, пов’язані безпосередньо з характером самої роботи – зміст процесу праці (цікава робота, можливість розвитку, підвищення кваліфікації, творчого і ділового зростання), висока ступінь відповідальності, визнання успіхів і результатів праці, просування по службі.

Реалізація обох груп факторів вигідна і працівнику, і керівництву: гігієнічні фактори поліпшують виконання, а мотиваційні – необхідні для досягнення реальних успіхів. На практиці висновки теорії Герцберга привели до створення програм «збагачення» праці, що містять докладний перелік гігієнічних і мотиваційних факторів.

Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань Віктора Врума, що виникла в 30-ті роки ХХ ст., ґрунтується на припущенні, що на вибір тієї чи іншої моделі поведінки людиною впливає очікування бажаного результату. У теорії очікувань підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде помічено керівником, а значить, дозволить працівнику реально задовольнити свою потребу.

Таким чином, відповідно до цієї теорії працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті отримання передбачуваних винагород. Керівник же, у свою чергу, повинен давати таку винагороду, яка може задовольнити очікувану потребу працівника. Іншими словами, для встановлення правильної мотивації керівник повинен, насамперед, знати, яких саме цілей той чи інший працівник прагне досягти.

Теорія справедливості Дж. Адамса розроблена в 60-ті роки ХХ ст. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою факторів, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічній ситуації.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що поки працівник не дійде висновку, що він отримує справедливу винагороду за свою працю, він буде прагнути до зменшення інтенсивності своєї роботи. Завданням менеджерів є не тільки забезпечення справедливої винагороди, але і своєчасне отримання інформації про те, чи вважають працівники справедливою свою винагороду.

Теорія мотивації Портера-Лоулера. Автори Л. Портер і Е. Лоулер у 1968 р. розробили комплексну теорію мотивації, що заснована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Визначаючи співвідношення між винагородою і досягнутими результатами, автори виділили три перемінні, котрі впливають на розмір винагороди:

1) витрачені працівником зусилля;

2) особисті якості працівника;

3) усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці.

Суть висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що саме високі результати праці є причиною задоволення працівника, а не його наслідком.

З метою успішного управління мотивацією слід: чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування; знати фактори, що впливають на цей процес; визначити набір потреб, що окреслюють рух до здійснення мети та умов, за яких ці потреби можуть бути задоволені; усвідомити, що мотивація не є самоціллю, а засобом задоволення [16].

Таким чином, мотивація є важливим та невід’ємним інструментом менеджменту. Вона забезпечує досягнення як особистих цілей працівників, так і цілей закладу . Врахування теорій мотивування в процесі управління заклад професійної освіти м сприяє вибору дієвих і обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу та продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях.

**1.2. Використання стимулів в системі мотивування праці фахівців професійної освіти. Старатегія формування винагороди**

Менеджер змушений аналізувати і синтезувати багато різнохарактерних  
чинників, тому його праця має носити творчий, ініціативний характер. Не  
випадково багато авторів говорять про мистецтво управління, у якому  
відбиваються особистісні якості менеджера-індивіда. Кожен з менеджерів  
виробляє свій стиль керівництва, який безпосередньо формує результати  
його праці. Мистецтво керівника проявляється не тільки у координуванні

дій, налагодженні комунікацій і створення гармонійної атмосфери, що стимулює інновації внутрішнього середовища, але і в активізації ініціативи підлеглих шляхом надання їм права розв'язувати окремі питання, висловлювати і відстоювати власну думку. При цьому функція контролю завжди зберігається за менеджером. Відомо, що близько 80% проблем, що виникають перед менеджером, пов'язано з людським фактором. На сучасному етапі в теорії менеджменту зображене все раціональне, що було досягнуте на попередніх етапах його розвитку. Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент с наступні принципові положення:

1. Застосування системного підходу в управлінні (теорія систем). Вся система не обов'язково покращується, якщо діє більш ефективною лише одна її частина. У будь-якій системі важлива робота цілого. Недолік підходів різних шкіл до управління полягає в тому, що вони концентрували увагу лише на якомусь одному, важливому елементі. Сучасний підхід до управління розглядає його ефективність як результат дії багатьох факторів. Саме тому теорія систем інтегрувала вклади всіх шкіл і являє собою не набір якихось принципів для керівників, а спосіб мислення відносно організації і управління.

2. Застосування ситуаційного підходу в управлінні. Даний підхід  
розширив практичне застосування теорії систем. Центральним його  
моментом є ситуація, тобто набір змінних (обставин), які сильно впливають  
на організацію» конкретний період часу. Таким чином, відповідно до  
ситуаційного підходу вся організація управління заклад професійної освіти м - це  
відповідь на різноманітні за природою змінні, що характеризують конкретну  
ситуацію.

На відміну під всіх попередніх способів управління колективними діями ситуаційний підхід передбачає постійне оновлення організації у відповідності конкретною ситуацією [1, 8, 80].

3. Орієнтація менеджменту на інновації, інтеграцію,  
інтернаціоналізацію. Високі темпи науково-технічного розвитку висунули на  
перший план ті системи управління, які можуть швидко освоювати  
результати нововведень. В майбутньому ефективною буде не та організація,  
яка добре працює сьогодні, а та, яка орієнтована на постійні нововведення.  
Один із напрямів інтеграції - інтеграція організації і особистості. Фірма  
розглядається як живий організм, який складають люди, об'єднані спільними  
інтересами (метою, цінностями). Сьогодні майбутнє за таким управлінням,  
яке мобілізує активність працівників, спонукає їх думати над способами  
роботи, об'єднувати свої зусилля. Інтернаціоналізація передбачає  
необхідність міжнародного співробітництва в сфері управління.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством в цілому. Це пояснюється тим, що саме менеджмент створює  
економічний і соціальний розпиток суспільства. Організації несуть  
відповідальність перед суспільством, в якому вони функціонують, щодо  
забезпечення ефективності, зайнятості, прибутковості, захисту  
навколишнього середовища, безпеки, культури, освіти, охорони здоров'я.

Виходячи з сучасного погляду на поняття “мотивація”, з’ясовано, що мотивація є спонукальним чинником до праці, причина, заради якої суб’єкт готовий зробити певні дії для досягнення поставленої мети. Розширення

комплексної класифікації мотивації за часовою належністю (стратегічна, тактична, оперативна) дозволяє керівникам, з точки зору практичного застосування, орієнтуватися при виборі методів мотивації, передбачити та покращити функціональність програм в коротко- та довгостроковому періоді при плануванні у системі мотивації найманих працівників, чітко доводити винагороди за результати роботи в часовому просторі.

Мотиваційний потенціал - це мотивований персонал, орієнтований на досягнення цілей закладу . Визначення мотиваційного потенціалу закладу освіти включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий - у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб [2, C.170].

Оцінити мотиваційний потенціалу (МП) менеджерської діяльності передбачає оцінити приховані резерви та можливості персоналу, що є в наявності, але не реалізуються в даний час. Встановлено, що чим вищий рівень мотиваційного потенціалу, тим більше існує прихованих мотиваційних резервів на підприємстві, і тим більше є потенціалу для вдосконалення своїх компетенцій.

Сьогодні з впевненістю можна сказати, що на багатьох закладу х України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов’язкової мотивованості фахівців на досягнення якісних показників діяльності. Але ж працівник, безперечно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Тобто кожен підрозділ і кожен працівник через проміжні параметри повинен бути орієнтований на досягнення кінцевої мети організації, робити внесок у досягнення загального результату. У цьому випадку результати праці кожного працівника буде завжди корисною щодо інтересів організації. З огляду на зазначене, питання оцінки мотиваційного потенціалу закладу освіти мають важливе значення для підвищення ефективності роботи персоналу закладу освіти та кінцевих результатів її діяльності.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І**

Отже, оцінка мотиваційного потенціалу передбачає оцінювання прихованих резервів і можливостей фахівців профосвіті, що є в наявності, але не реалізуються в даний час у закладах професійної освіти вцілому. Чим вищий рівень мотиваційного потенціалу, тим більше існує прихованих мотиваційних резервів на підприємстві, і тим більше є потенціалу для вдосконалення своїх компетенцій.

Сьогодні з впевненістю можна сказати, що в багатьох закладах управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов’язкової мотивованості фахівців на досягнення якісних показників діяльності. Але ж працівник, безперечно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Тобто кожен підрозділ і кожен працівник через проміжні параметри повинен бути орієнтований на досягнення кінцевої мети організації, робити внесок у досягнення загального результату. У цьому випадку результати праці кожного працівника буде завжди корисною щодо інтересів організації. З огляду на зазначене, питання оцінки мотиваційного потенціалу закладу освіти мають важливе значення для підвищення ефективності роботи персоналу закладу освіти та кінцевих результатів її діяльності.

**РОЗДІЛ ІІ**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ У ДНЗ “КОВЕЛЬСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО – ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ”**

**2.1. Ознайомлення з організацією освітнього процесу у професійному закладі освіти та його методичною системою**

“Ковельський центр професійно-технічної освіти” (професійний ліцей) знаходиться у м.Ковелі Волинської обл., вул. Варшавська, 10 і є національним професійно-технічним навчальним закладом, який має забезпечити і забезпечує належну, відповідно до чинного законодавства, реалізацію прав громадян на освоєння обраних професій та повну загальну середню освіту.

Він, даний заклад, має належну і потужну навчально-матеріальну базу. У закладі вивчають, а педпрацівники читають загальноосвітні дисципліни, є професійні кабінети, освітні майстерні, зокрема: механічні, загального профілю, для напівавтоматичного зварювання, ручного зварювання, електромеханічні, є Будівельно-заготівельний майданчик. У цьому закладі є спортивні зали, два, бібліотека, гуртожиток.

Важлива людина в ліцеї — стейкхолдер - студент, без нього нічого б не було: ні навчального закладу, ні викладачів і майстрів. Тому в КЦПТО є всі належні повні умови: курси та майстерні, обладнані всім необхідним обладнанням, усі сфери життя. Створено зусиллями вчителів та учнів музейні кабінети (етнографія та побут, історія ліцею школи, бойової слави). В історичному музеї зібрані ліцеєм фотоархіви та матеріали розкривають усі сторінки життя ліцею.

Зараз у Ковельському професійному ліцеї навчається близько 400 учнів. Вони можуть здобути професії на основі неповної середньої освіти, зокрема: токар; фрезерний верстатник, електрозварник, ремонтний електрик і електрик з обслуговування електрообладнання, також перукар, майстер манікюру, виробник художніх виробів від Tailor Rod. Є такожвишивальниці, газозварники, монтажники. На основі повної середньої освіти: слюсар з ремонту автомобілів. Опанувати ці професії допомагають якісні вчителі, геніально поєднуючи освіту та профосвіту, прищеплюючи любов до професії, своєю плідною працею дають можливість зміцнювати професійні прагнення нашої країни. Серед вчителів, за категоріями: 9- вища категорія, 3-з званням "старший викладач", 1-"методист", 3 із званням « магістр», 7-«Відмінник освіти України».

В центрі професійно-технічної освіти є два навчальних корпуси. У цих корпусах знаходяться 19 кабінетів для навчання, 10 майстерень, 2 комп’ютерні класи, бібліотеки, аудиторії, їдальні, гуртожитки. Тут є допоміжні майстри та робітники, вчителі, навчальний роздатковий матеріал, підручники, таблиці, макети, ін.

Одним із важливих завдань у роботі колективу є використання всіх загальних професійних матеріалів та технічних спеціальних, використання інновацій, технологія, матеріали та навчання в навчально-виробничому процесі. Висококваліфіковані, конкурентоспроможні та здібні працівники можуть забезпечети своє майбутнє.

Учительська родина дбайливо зберігає та примножує традиції ковельського ЦПТО. А найкращі учні ліцею повернулися до стін школи. Педагогічна та інженерна освіта, сьогодні успішні. Наставники присвятили освіті свої знання, таланти та життя освіті і навчанню ліцеїстів. У тому числі й молодше покоління. Хтось може вчитися на досвіді вчителя, тому що він є ліцеї відмінники педагогічної освіти, вчителі методисти, викладачі, учителі вищої категорії, майстри ІІ та І класу, почесна методисти. Покращувати матеріальну основу, створювати та підтримувати комфорт це ті завдання, що успішно впроваджуються менеджментом ліцею та всім колективом. Навчальний заклад враховує потреби ринку праці міст та регіонів України.

Метою педагогічного колективу навчального закладу є формування конкурентоспроможних особистостей що постійно потребують самореалізації і постійного прагнення до самовдосконалення, з гуманістичним світоглядом і почуттями відповідальності за долю України, українського народу та всього людства.

У ліцеї сприяють і допомагають максимально розкрити та усвідомити особистість кожного з учнів з урахуванням характер, здібностей і талантів; забезпечують формування професійних умінь, навичок і знань. Відмітимо, сьогодні активно оновлюється матеріально-технологічна база закладу профосвіти. Чи не єдині у Ковелі інноваційні технології інтенсивно впроваджуються причому впроваджуються на належному рівні. Проводиться науково-освітня робота. Колектив має постійний творчий ентузіазм. Вчителі віддані своїй професії та захоплені тим, що їм подобається.

Багато людей в закладі працюють над впровадженням інноваційної якості. Експертно інтегрують систему навчання, щоб адаптувати її до сучасних студентів. Вчителі мають не тільки талант цікавитися предметом, але й талант досягти високого рівня. А результат є у всіх випадках. Персонал прагне постійно удосконалювати методичні навички та оволодіти потужністю інноваційних технологій, брати участь через мережу навчальних семінарів та методичних практикумів у навчанні іс професійному удосконаленні. Тут є можливість відвідати безліч конкурсів і фестивалів. Зокрема Молодіжний центр, Львів, 13 листопада 2019 р. Іван Боско провела підсумковий семінар для учасників німецько-українського проекту «Партнерство у сфері професійно-технічної освіти в Україні» який у партнерстві реалізовується у ліцеї. Проект тривав 3,5 р. На підсумковому заході побував керівник навчального закладу, координатори з обох сторін, які беруть участь у проекті. Під час семінару обговорювалися досягнення та досягнення 3,5-річної роботи, періоди, проблеми та шляхи їх подолання, а також намічені шляхи для руху вперед, розвиток і вдосконалення. Учасники зазначили, що це дуже цікавий і потрібний проект. Проект дав можливість детально прояснити, країна перебуває з гострим дефіцитом професійних експертів. Потребується цільова підтримка в рамках суміжних проектів: загальний розвиток навчальних закладів (ПТНЗ), партнерство та співпраця з закладу ми, інтеграція з іншими навчальними закладами та регіонами), професійна підтримка, популяризація професійно-технічної освіти, професійно-технічні та навчальні заклади, що беруть участь у проекті (щороку для конкурсантів проводяться заходи з громадськості) для обміну досвідом та вдосконалення знань.

Викладачі та керівники мали можливість для навчання та стажування в Україні та Німеччині. Виявляється, цей проект настільки популярний і вдалий, що він німецький уряд вирішив продовжити його ще на 6 місяців, щоб залучити ще додатково 4 ліцеї (2 у Львові та 2 у Воренській області) та стільки ж компаній. Результати 3,5-річного проекту включають: 4 проектні заняття на рік (з вересня 2019) - тренінги, елементи дуальної освіти, 3 (три) одно- або двотижневі курси навчання та підвищення кваліфікації у AZZ Zwickau Advanced Training Center FAW gGmbH Chemnitz. Також проведено у рамках проєкту 48 технічних тренінгів від одного-двох днів до тижня часу (у тому числі 4 технічні тренінги у співпраці з обласними управліннями освіти Львівської та Волинської областей) Усі майстри (навіть позапроектного) професійно-технічного виробничого навчання у них прийняли участь. Зокрема відвідали навчальні заклади Львівської та Воренської областей на 30-тижневий тренінг з викладання, спілкування та підвищення якості викладання. Розглядалися проблеми процесу професійно-технічної освіти, системи управління якістю, про можливий конфлікт менеджменту, розробку стратегії зв'язків з громадськістю, брендинг, роботодавець та ін.

По чому усі пройшли тести за стандартом ISO (ISO 9606-1 111, ISO 9606-1 135). Було проведено соціологічне опитування учнів проектних ПТНЗ (478 осіб). За проєктом закуплено 5 нових комп’ютерних класів також пройшло часткове оновлення наявної комп’ютерної бази ліцею. В проекті досліджуваний навчальний заклад був забезпечений найсучаснішим обладнанням та інструментами (зокрема для верстатами зварювання, машинами та допоміжним зварювальним обладнанням, куплено апарати та програмне забезпечення Fronius, програмне забезпечення-симулятор верстатів з ЧПУ SinuTrain для Sinumerik), і, також, було придбано витратні матеріали, професійні студентські робочі костюми. Класи обладнані 8 ліцейними виробничими майстернями. Підготовка вчителів дозволяє по-новому підвищувати їхню кваліфікацію. Зверніть увагу на імідж, створення бренду та виробниче навчання. Особливо. Наш майстер отримав міжнародно визнаний сертифікат продуктивності на деякі особливі зварювальні роботи. Це також дає їм додаткову мотивацію. Додатково, користується популярністю, може проводитися перепідготовка та перепідготовка за іншими спеціальностями. Це цінний досвід партнерів у проекті, його реалізує Баварський центр економічної освіти (BBW) gGmbH за підтримки Федерального міністерства економічного співробітництва, Німецька організація розвитку (BMZ) і sequa, яка впроваджує міжнародні проекти в рамках Німецького економічного плану і охоплює понад 30 країн світу, нині Україну. Баварський економічний центр був заснований у 1969 році великими баварцями - Асоціація роботодавців. На сьогоднішній день група налічує 17 освітніх заклпдів, консалтингову компанію з понад 300 центрами в Німеччині, тут працює понад 10 000 співробітників. Мета– популяризація професійної, економічної та соціальної освіти молоді та дорослих. Населення відповідальне за економічний і соціальний розвиток суспільства. Як партнер у сфері ефективного та практично-орієнтованого навчання gGmbH пропонує навчальні програми для професіоналів та менеджерів, фахівці з розвитку персоналу, технічних експертів та студентів.

Якщо бажаєте оновити професію або отримати навчання за новою професією, у ліцеї є міждисциплінарні програми.

Пріоритетними напрямами діяльності ліцею є:-забезпечення розширеного характеру професійної підготовки; широке впровадження у навчально-виробничий процес досягнень науки і техніки та новітніх досягнень і технологій; розвиток ринку професійної підготовки та освітніх послуг, перепідготовка та підвищення кваліфікації громадян відповідно до потреб ринку праці; поглиблення відносин з соціальними партнерами (роботодавцями, службами зайнятості, приватними підприємцями).

Основними завданнями ліцею (КЦПТО) є:

Задовольняти потреби окремих людей, суспільства та країни в освітніх послугах.

Про всі види підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Населення, яке враховує потреби ринку праці.

Забезпечити рівний доступ до якісної початкової професійної освіти.

Враховуючи власні потреби, формуючи творчу та духовно багату особистість, інтереси та здібності.

Організацію навчально-виховного процесу забезпечують 48 педагогічних працівників, з них 35 викладачів займають шатні посади. Викладачі та співробітники наполегливо працюють щоб удосконалити методику викладання предметів. Важливі напрямки роботи - впровадження інноваційних технологій і інтерактивних методів в процесі навчання. Загалом, вчителі налаштовані позитивно щоб брати активну участь у роботі обласного тематичного методоб’єднання, у роботі і засіданнях ради ліцею -вищого навчального закладу І-ІІ ступенів.

Важлива роль у підвищенні якості навчання належить постійному стажуванню.

Науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу. Ця система має компоненти: навчальна комісія, методична комісія, періодична комісія. Основні завдання : впроваджувати в навчальний процес нові та інноваційні форми та методи навчання ішироко використовувати традиції та викладацькі ідеї. У ліцеї постійно працюють гуртки художньої самодіяльності та спортивні секції. Відбувається підвищення ефективності процесу навчання через постійне вдосконалення форм і методів навчання і виховання. План удосконалення навчально-виховного процесу трансформується з урахуванням принципів гуманізації, демократизації, наступності, практичності та адаптивності. Оновлення змісту освіти відповідно до нових національних та галузевих стандартів відбувається періодично і регулярно. Ключові положення навчально-методичного забезпечення в навчально-виховному процесі відповідають за створення комплексу електронної освіти та предметної методики (ENMKD) як засобу реалізації будь-якого типу комп’ютерної технології навчання, вони призначені для вдосконалення форми самостійної роботи студентів під час дистанційного навчання.

Однією з основних форм заохочення, що використовуються в ліцеї, є матеріалльна. Однак цей стимул майже повністю залежить від Органів державної влади. Керівництво закладів освіти наполегливо працює щоб заохочувати співробітників до участі в різноманітних конкурсах, проектах, щоб підвищити рівень кваліфікації, що може в подальшому вплинути на заробітну плату, але не всім працівникам це подобається, це таки спостерігається, хоча опір можливим змінам майже відсутній. У деяких випадках для окремих видів навчальної діяльності, крім основної діяльності заробітна плата викладачів може зростати за рахунок отримуваних доплат, надбавок та

інших винагород та компенсацій. Додаткова заробітна плата є виплаченою грошовою винагородою за понаднормову роботу, успіх та оригінальність, або за особливі умови праці. Він включає доплати, надбавки, гарантії та компенсації. Мають місце премії за спеціальними системами та положеннями за річні підсумки роботи, також виплати грантів, компенсацій та інших грошових виплат (відповідно до законодавства України). Доплата в основному компенсується навчанням співробітників у зв’язку із збільшенням навантаження, термінів виконання та інтенсивність роботи.

Встановлено фактори, які спонукають вчителів до підвищення продуктивності праці.

Проводилися опитування серед вчителів, у формі анкетування, з метою визначення виду мотивації анкета складалася з 12 питань (додаток 1), включаючи такі блоки: загальні запитання; ставлення фахівців до роботи; відношення фахівців до заробітної плати; працівники та команда; мотивація.

Обробка результату анкетування здійснюється в два етапи. На першому етапі опрацьовано кожну заповнену анкету і розраховано особистий профіль мотивації інтерв'юйованого. На другому етапі проводиться статистична обробка відповідей. Були отримані наступні результати: перш за все, головним є «професійний» тип мотивації, заснований на матеріаьній формі заохочення як мотивації до ефективної роботи педагогів.

матеріальну форми стимулювання педагогічних працівників.

**2.2. Діагностика задоволеності фахівців діючою системою стимулювання**

Важливою складовою професійної майстерності менеджера є розуміння змісту мотивації – його обізнаність у потребах своїх підлеглих є необхідною передумовою для того, щоб допомагати їм реалізовувати власні мотиви та досягати цілей і місії закладу освіти в цілому.

Для вивчення впливу мотивації на продуктивність праці людини було проведено соціологічне опитування, використовуючи спеціально розроблену анкету (Додаток А). В процесі дослідження опрацьовано 165 анкет. Серед опитаних респондентів 80 % – жінки та 20 % – чоловіки (рис. 2.1).

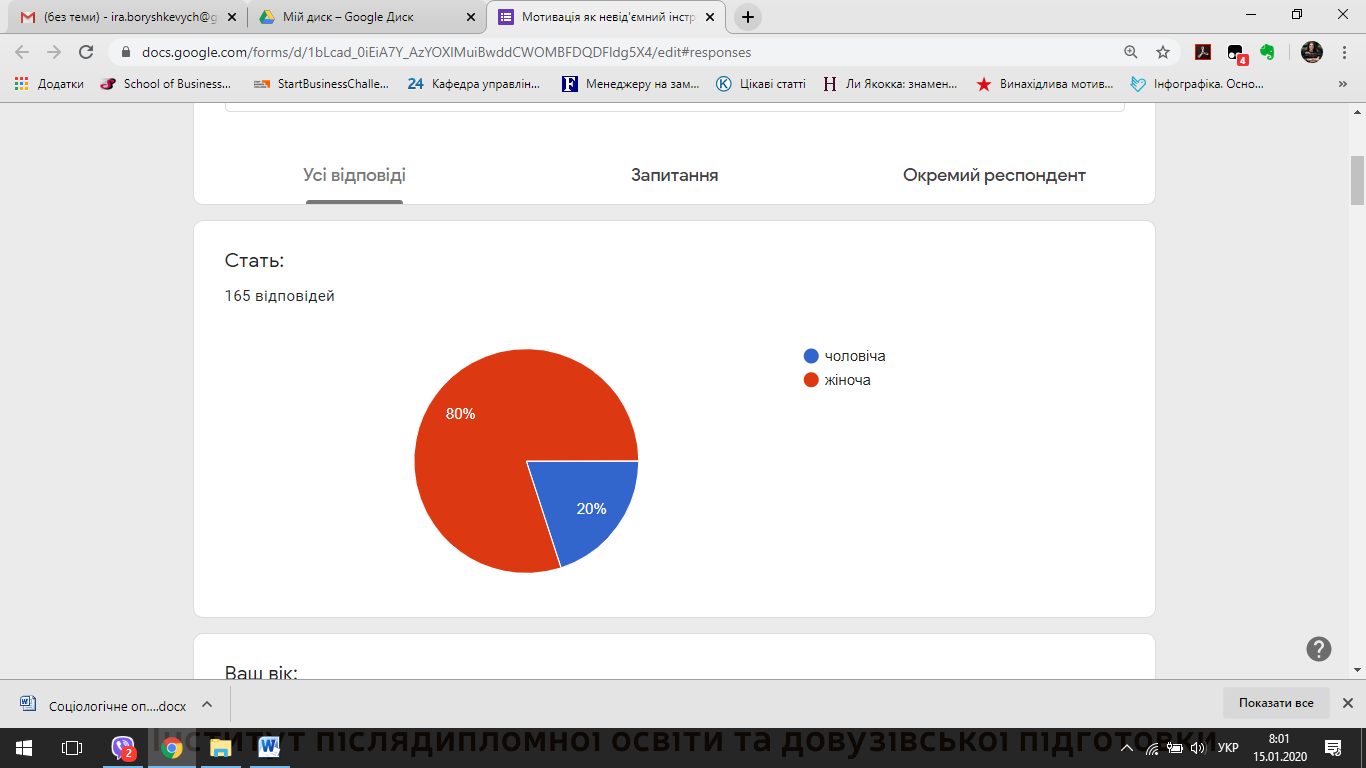


Рис. 2.1. Стать опитаних респондентів\*

*\*Джерело: результати соціологічного опитування.*

В опитуванні найбільша кількість респондентів взяла участь віком від 18 до 25 років, а саме – 73,9 % від кількості опитаних (з них 60,6 % – жінки та 13,3 % – чоловіки), віком від 26 до 35 років – 19,4 % (з них 12,1 % – жінки та 7,3 % – чоловіки) та віком від 36 до 45 років – тільки 6,7 % опитаних (з них 6,1 % – жінки та 0,6 % – чоловіки) (рис. 2.2). Респонденти віком 46-50 років та більше 50 років не взяли участь в опитуванні.

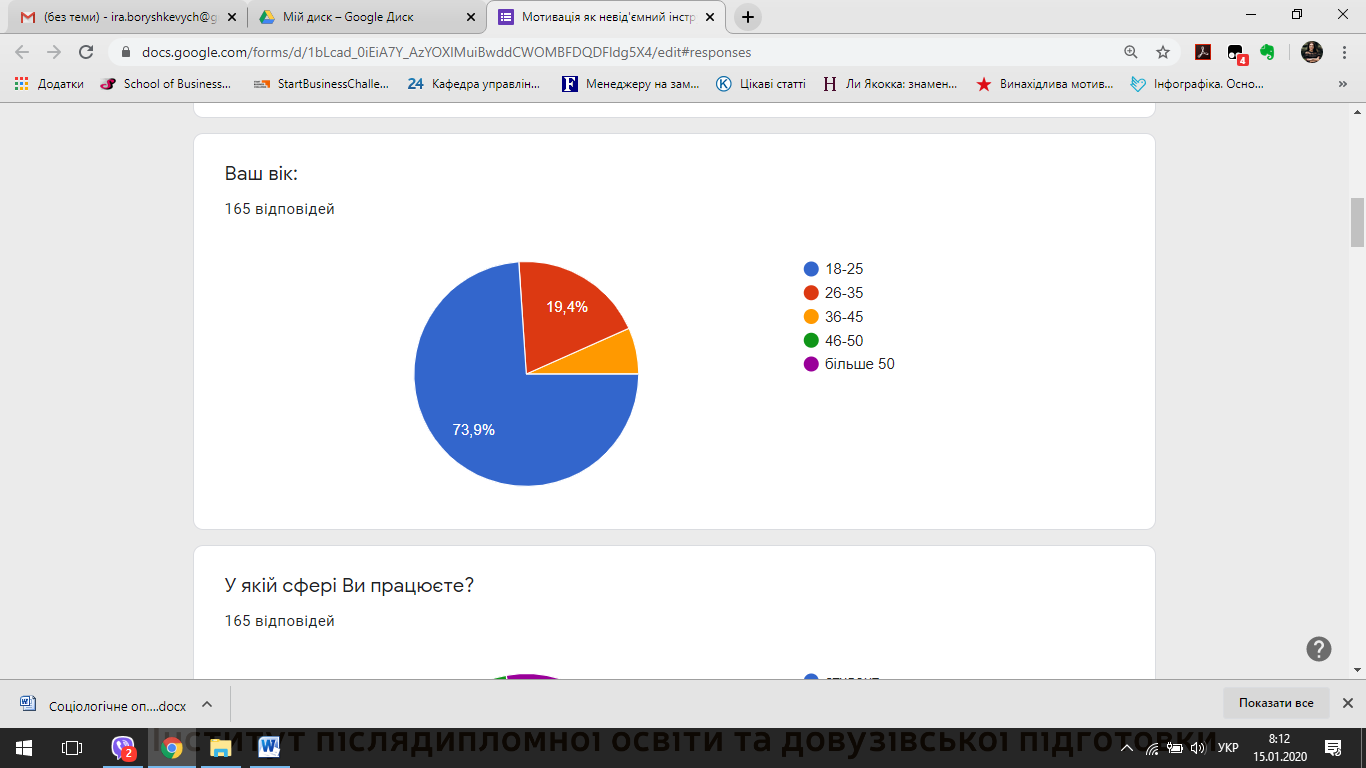


Рис. 2.2. Вік респондентів\*

*\*Джерело: результати соціологічного опитування.*

Більшість опитаних респондентів, а саме 53,3 % є молодого віку, 19,4 % – працюють в приватній фірмі, 17,6 % – працюють на державній роботі, 3 % – тимчасово не працюють, решта опитаних – в декретній відпустці, військові чи поєднують декілька видів діяльності.

Термін «мотивація» різні люди, зокрема враховуючи людей різного віку, розуміють по-різному. На запитання «Що Ви розумієте під поняттям «мотивація»?» ми отримали цікаві відповіді. Наведемо деяких із них у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розуміння поняття «мотивація» опитаними респондентами\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вік респондентів** | | **Трактування поняття «мотивація»** |
| 1 | | 2 |
| 18-25 років | | Мотивація – це натхнення. |
| Мотивація – це спонукання до дії. |
| Мотивація – це те, що допомагає нам досягати своїх цілей. |
| Мотивація – це внутрішня суперсила, з якою ми підкорюємо вершини. |
| Мотивація – це те, що підштовхує нас на вчинки, вдосконалюватися та ставати кращими. |
| Мотивація – це відповідні заходи стимулювання фахівців або пропозиції, які надаються працівнику аби той працював краще і відповідно отримував винагороду |
|  |
| Мотивація – це інструмент спонукання себе чи фахівців до діяльності. |
| Мотивація – це матеріальне і нематеріальне стимулювання до певної діяльності |
| 26-35 років | Мотивація – це те, заради чого ми працюємо в певній організації | |
| Мотивація – це натхнення краще працювати (позитивність, креативність, відповідальність). | |
| Мотивація – це матеріальні заохочення, але також і відчуття потрібності і вагомості для організації, словесна похвала керівника. | |
| Мотивація – це стимул розвитку. | |
| Мотивація – це те, що надихає і змушує діяти. | |
| Мотивація – це фінансова вигода, премії. | |
| Мотивація – це оцінка, подяка за виконану роботу. | |
| Мотивація – це стимул працівника до пошуку шляхів та можливостей покращення продуктивності його праці | |
| 36-45 років | Мотивація – це стимул до діяльності. | |
| Мотивація – це заохочення та стимул для підвищення ефективності в роботі. | |
| Мотивація – це процес стимулювання фахівців до здійснення ефективної діяльності. | |
| Мотивація – це стимулювання до ефективних дій. | |
| Мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість. | |
| Мотивація – це натхнення. | |
| Мотивація – це сила руху вперед. | |

*\*Джерело: результати соціологічного опитування.*

В кожної людини є свої потреби та важелі впливу, за допомогою яких можна впливати на її діяльність та «змушувати» працювати її набагато ефективніше. Запропонувавши респондентам два види мотивації: матеріальну та моральну, а також варіант відповіді з поєднанням обох – ми отримали такі результати: опитувані віком 18-25 років вибрали моральну мотивацію: жінки – 9,7%, чоловіки – 2,4%, а матеріальну: жінки – 2,4%, чоловіки – 1,8%. Респонденти віком 26-35 років обрали моральну мотивацію: жінки – 1,8%, чоловіки – 0,6%; матеріальну мотивацію – жінки – 1,2%. Решта опитуваних (79,4%) обрали відповідь «Обидва варіанти».

Як бачимо, вибір способів мотивування працівника до здійснення ефективної діяльності повністю залежить від його статі та вікової категорії, тому перед тим як розробляти систему мотивації на підприємстві необхідно вивчити та проаналізувати потреби, мотиви та стимули кожного підлеглого, що можуть залежати від його індивідуальних та біологічних властивостей.

Респондентам необхідно було обрати із запропонованих інструментів мотивації три, які мотивують їх найбільше. За результатами проведеного анкетування, можна зробити висновок, що більшість опитаних респондентів прагнуть від свого керівництва можливості кар’єрного зростання (76,4 %), премій, надбавок за результатами роботи (74,5 %), можливості додаткового навчання, підвищення кваліфікації (48,5 %) та встановлення гнучкого графіку роботи (38,2 %).

Але відповіді на запитання «Які інструменти мотивації використовуються на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте?» дещо відрізнялись від попередніх. Найбільша кількість керівників для мотивації фахівців використовує премії, надбавки за результатами роботи (40,6 %), усну похвалу, відзначаючи кращих фахівців на нарадах (30,9 %), можливість кар’єрного зростання (26,7 %). Звідси можна й пояснити незадоволеність респондентів мотивацією на роботі. Такий висновок ми зробили на основі відповідей на запитання «На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?». 58,2 % респондентів відповіли на поставлене запитання – «ні», 31,5 % респондентів – «так», а решта – частково (10,3 %).

Отож, можна зробити висновки, що керівникам окремих закладів освіти, зокрема професійної необхідно звернути увагу на впровадження ефективних мотиваційних заходів, які б задовольняли, зокрема, моральні потреби їхніх підлеглих.

Результати опитування довели, що працівники прагнуть справедливої варіативної оплати праці, відповідно до своїх результатів роботи (рис. 2.3). Така відповідь становить 92,1 % кількості опитуваних, 6,7 % відповіли, що всі повинні отримувати однакову заробітну плату і тільки по 0,6 % отримали від респондентів відповіді про те, що все залежить від унікальності і неповторності праці, а також від того, які MoS та КРІ використовуються, що мають виконуватись.

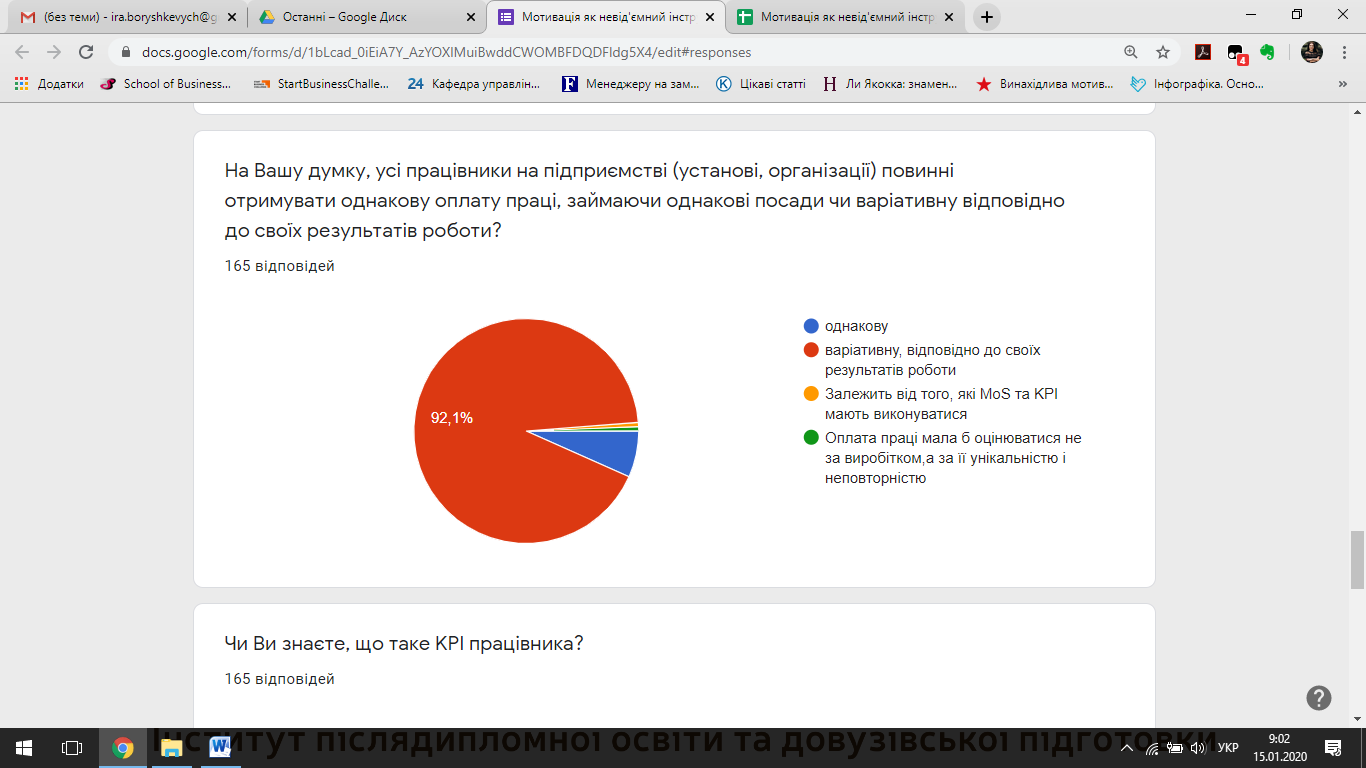


Рис. 2.3. Відповіді респондентів на питання: «На Вашу думку, усі фахівці повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи?»\*

*\*Джерело: результати соціологічного опитування.*

Про незнання системи КРІ працівника також свідчать відповіді на запитання «Чи Ви знаєте, що таке KPI працівника?» більшість яких становила відповідь «ні, не знаю» (64,2 %). Підтверджують цей факт і відповіді на запитання «Чи використовується KPI працівника у вас?» тому що, більшість респондентів навіть не знає чи використовується вона керівником, чи ні (69,7 %), і тільки 12,7 % відповіли протилежне.

Як впливає розроблений ефективний механізм мотивації на покращення продуктивності праці працівника можна побачити на рис. 2.4.

Рис. 2.4. демонструє високий вплив від розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника. Зокрема, 21,2 % опитаних респондентів оцінили такий вплив як максимальний (оцінка 5), найбільша частка серед опитаних, а саме 30,9 % та 30,3 % – менше максимального (оцінка 3 та 4), 11,5 % респондентів оцінили вплив менше середнього (оцінка 2) і лише незначний відсоток опитаних (4,2 %) відзначили вплив від розробленого механізму мотивації як низький (оцінка 1), а 1,8 % (3 респонденти із 165) вважають, що такий вплив відсутній.



Рис. 2.4. Оцінка впливу розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці (0 – вплив відсутній, 5 – максимальний)\*

*\*Джерело: результати соціологічного опитування.*

Респонденти, які оцінили наведену взаємозалежність на низькому рівні (0-1 бали) на запитання «На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?» дали негативну відповідь. Це і може бути причиною низької оцінки впливу ефективного механізму мотивації на результати діяльності людини.

За словами М. І. Полюк та В. М. Якубів відсутність сформованої системи мотивації «є причиною неможливості досягнення високої віддачі фахівців та низької мотивації праці, а також низької інноваційної активності підприємств» [17, с. 174].

Отже, результати проведеного опитування підтверджують необхідність формування ефективного механізму мотивації та можливе впровадження системи KPI, що допоможе уникнути недоліків та покращити систему оплати праці, що у свою чергу, позитивно впливатиме на покращення діяльності закладу освіти в цілому.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ**

Результати опитування довели, що працівники прагнуть справедливої варіативної оплати праці, відповідно до своїх результатів роботи. Така відповідь становить 92,1 % кількості опитуваних, 6,7 % відповіли, що всі повинні отримувати однакову заробітну плату і тільки по 0,6 % отримали від респондентів відповіді про те, що все залежить від унікальності і неповторності праці, а також від того, які MoS та КРІ використовуються, що мають виконуватись.

Отже, результати проведеного опитування підтверджують необхідність формування ефективного механізму мотивації та можливе впровадження системи KPI, що допоможе уникнути недоліків та покращити систему оплати праці, що у свою чергу, позитивно впливатиме на покращення діяльності закладу освіти в цілому.

**РОЗДІЛ ІІІ**

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ДНЗ “КОВЕЛЬСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО – ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ“**

**3.1. Формування механізму стимулювання праці у ДНЗ “Ковельський центр професійно – технічної освіти”**

На сьогодні, основним завданням, що стоїть перед закладом професійної освіти у системі стимулювання є створення таких умов праці, за яких працівники будуть достатнім чином мотивовані на ефективне досягнення власних цілей та цілей закладу . При переході до ринкової системи особливістю управління персоналом є зростаюча роль особистості працівника. Саме орієнтація на людський фактор дає змогу підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності закладу .

Як показує практика, із розвитком суспільства мотивація теж еволюціонує. Ті види мотивації, що були ефективними десятки чи сотні років назад, неефективні у сучасних умовах. Зокрема, американський автор та журналіст Деніел Пінк, який увійшов до рейтингу «50 найкращих бізнес-аналітиків світу», у своїй книзі «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» вказує на існування трьох видів мотивації [18]:

1. Мотивація 1.0., що існувала близько 50 тис. років тому і пов’язана із намаганням людини вижити. Основні мотиви людської поведінки були простими і правдивими. Автор дає ще одну назву такої мотивації – «рання операційна система».

2. Мотивація 2.0. Даний вид мотивації автор ототожнює із методом «батога і пряника» і ідентифікує його як «нову та виправлену операційну систему». Працівниками можна управляти за допомогою винагороди чи покарання. Таку мотивацію можна часто зустріти на сучасних закладу х чи організаціях. Її ще часто розуміють як позитивну чи негативну мотивацію. Наприклад, якщо працівник працює продуктивно, то він отримає за це винагороду у вигляді премії, надбавки, похвали, грамоти, подарункового сертифікату тощо. У випадку, якщо працівник працює непродуктивно чи неефективно, то він отримає догану, матеріальне чи дисциплінарне стягнення, а можливо і буде понижений у посаді чи навіть звільнений з роботи.

3. Мотивація 3.0. Даний вид мотивації пов’язаний із внутрішнім бажанням працівника покращувати результати діяльності закладу , із його залученням до прийняття управлінських рішень та із прагненням бути учасником великих проектів. По своїй природі Мотивація 3.0. є моральною мотивацією, проте вона не буде ефективною, якщо рівень матеріальної мотивації є незадовільним.

Передумовами запровадження Мотивації 3.0. є формування та підтримка організаційної культури на підприємстві. Вона є невід’ємною частиною будь-якого закладу освіти і являє собою сукупність матеріальних та духовних цінностей, переконань, що формують внутрішній імідж закладу освіти та впливають на поведінку фахівців і діяльність закладу освіти в цілому. Серед основних важелів формування і підтримки організаційної культури виділяємо наступні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні важелі формування та підтримки організаційної культури \*

|  |  |
| --- | --- |
| Назва | Опис |
| 1 | 2 |
| Критерії відбору до закладу | Важливо підбирати на роботу таких працівників, які найкраще підходять на вакантну посаду та володіють необхідними знаннями та досвідом. Також слід враховувати емоційний інтелект майбутнього працівника, щоб він легко став частиною уже існуючої команди. Цікаву методику використовує мережа ресторанів «KFC». В її основі лежить HR-модуль M.A.R.S., що є внутрішньою корпоративною розробкою і являє собою багатофункціональну автоматизовану рекрутингову систему. Шляхом анкетного опитування система визначає відповідність кандидата займаній посаді і видає результати у вигляді трьох кольорів: зелений колір – повна відповідність, жовтий колір – часткова відповідність і червоний колір – невідповідність [19]. Це значно спрощує ефективний підбір фахівців на роботу. |
| Поведінка керівника | Кожен керівник будь-якого організаційного рівня управління повинен починати із себе. Він повинен бути еталоном для наслідування і закріпити за собою еталонну владу. Людина краще засвоює новий для себе зразок поведінки шляхом наслідування. |

Продовж. табл. 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Формування системи мотивації відповідно до потреб працівників | Керівництво закладу освіти повинно формувати такий механізм мотивації, який враховуватиме особливості та потреби працівників. Одні працівники віддають перевагу матеріальній мотивації, в той час як інші – моральній. Хоча, в більшості працівники прагнуть задоволення потреб як матеріальних, так і моральних, включаючи премії, соціальні виплати, подарункові сертифікати, можливість додаткового навчання, забезпечення комфортних умов праці, кар’єрне зростання, визнання, участь у прийнятті управлінських рішень тощо. |
| Використання партисипативного управління | Партисипативне управління є одним із сучасних методів менеджменту, що передбачає участь фахівців в управлінні заклад професійної освіти м. Зокрема, фахівців слід залучати до формування візії, місії та стратегії розвитку закладу , прийняття тактичних управлінських рішень. Основною ознакою партисипатії є партнерські відносини фахівців між собою та керівництвом. Партисипативне управління є інструментом задоволення потреб досягнення і повинно бути однією зі складових мотиваційного механізму. |
| Навчання працівників | У сучасних умовах навчання фахівців повинно бути невід’ємною частиною менеджменту. Умови функціонування закладів освіти, зокрема професійної постійно змінюються під впливом науково-технічного прогресу, появі нових технологій, глобалізації, тому керівництво закладу освіти повинно забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації працівників. Таке навчання можна здійснювати шляхом проведення внутрішніх тренінгів із залученням фахівців чи зовнішніх, включаючи конференції, майстер-класи, різні онлайн-курси (наприклад, безкоштовна навчальна платформа Prometheus). |
| Проведення team building | Team building є важливим інструментом успішної комунікації, згуртування колективу та формування ефективної команди. Всі сучасні закладу , які прагнуть сформувати ефективний колектив, що досягатиме усіх поставлених цілей, повинні здійснювати team building. Сюди відносять проведення корпоративів, спільний активний відпочинок, спільні виїзні навчання, психологічні ігри, що допомагають змоделювати життя всередині колективу та згуртувати фахівців для спільного вирішення поставлених цілей чи виникаючих проблем. |

*\*Джерело: авторська розробка.*

За результатами проведеного соціологічного опитування було встановлено, що 79,4 % респондентів віддають перевагу двом видам мотивації одночасно: матеріальній і моральній, 13,9 % респондентів віддають перевагу моральній мотивації і тільки 6,7 % (11 із 165 опитаних) – матеріальній мотивації (рис. 3.1).

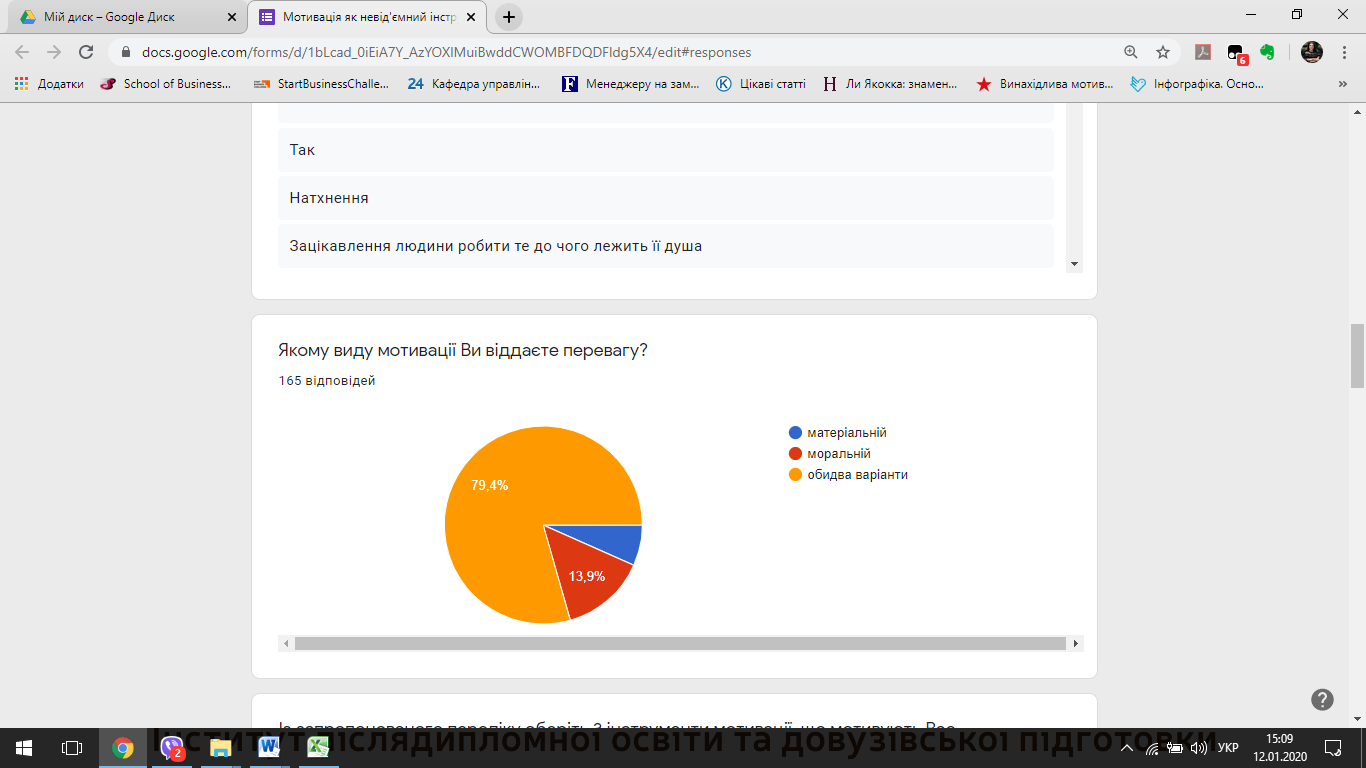


Рис. 3.1. Відповіді респондентів на запитання: «Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?»\*

*\*Джерело: результати соціологічного опитування.*

Це є свідченням того, що керівництву закладів освіти, зокрема професійної слід розробляти такий механізм мотивації працівників, що включатиме обидва її види: матеріальну і моральну. Варто зазначити, що важливою умовою успішності такої стратегії мотивації є відкритість у відносинах між керівництвом і працівниками: залучення фахівців до формування візії та місії закладу , його стратегії розвитку, постійне інформування про поточну, в тому числі економічну, ситуацію на підприємстві, про перспективи, тактику досягнення сформованих стратегічних напрямів. Як зазначалось у другому розділі, на запитання чи усі працівники на підприємстві повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи, 92,1 % респондентів відповіли – варіативну. Дане завдання можливо вирішити за допомогою встановлення відсоткового співвідношення оплати праці по відношенню до результатів роботи (виручки) та шляхом використання системи ключових показників а саме KPI (англ. – Key Performance Indicators). Виходячи із вищенаведеного, сформуємо механізм мотивації фахівців у сучасних умовах (рис. 3.2).

Вхідне анкетування щодо визначення впливу різних видів мотивації на продуктивність праці працівника

Створення комфортних умов праці

(підготовка робочого місця)

Адаптація працівника на робочому місці

(закріплення ментора)

Проведення SWOT-аналізу працівника (використання сильних сторін, робота над слабкими сторонами)

Ставка

Відсоток від результатів роботи (виручки)

KPI

Надбавка за вислугу років

Грошова винагорода

Моральна винагорода

Матеріальна мотивація

Моральна мотивація

Ознайомлення усіх фахівців із розробленою методикою KPI

Встановлення меж винагород за досягнення KPI

Оформлення параметрів (цілей) за методикою SMART

Вибір параметрів KPI для усіх посад на підприємстві

Стратегія закладу освіти (стратегічні напрями)

Так

Використання партисипативного управління

Проведення team building

+

+

+

Оплата праці

Рис. 3.2. Механізм мотивації фахівців у сучасних умовах\*

*\*Джерело: авторська розробка.*

На першому етапі після прийняття працівника на роботу слід провести вхідне анкетування задля визначення впливу різних видів мотивації на його продуктивність праці, тобто необхідно встановити, якому виду мотивації працівник віддає перевагу: матеріальній чи моральній. Результати такого опитування будуть важливі при нарахуванні винагороди за виконання KPI. Відповідно, якщо для працівника важлива матеріальна мотивація, то винагорода по KPI виплачуватиметься у грошовому еквіваленті. Якщо ж для працівника важлива моральна мотивація, то винагорода буде моральною, наприклад, встановлення гнучкого графіку роботи, додатковий вихідний, залучення таких фахівців до розробки візії, місії та стратегії закладу , участь у прийнятті управлінських рішень, участь у стратегічних сесіях закладу , внутрішньокорпоративних тренінгах тощо.

Наступним етапом є створення комфортних умов праці, тобто підготовка робочого місця. Перш, ніж вимагати від працівника ефективних результатів, слід забезпечити його усіма необхідними для роботи предметами та засобами праці. Також слід подбати про відпочинкові зони. Ефективні мотиваційні підходи до створення найпродуктивнішого робочого місця використовують такі компанії, як Google і Facebook. Обидві компанії пропонують безкоштовне харчування фахівців на робочому місці. У компанії Facebook працює ціла команда кухарів, яка постійно оновлює меню та забезпечує щоденне трьохразове харчування протягом 5 робочих днів. Окремі пункти у меню позначаються зеленим, жовтим і червоним кольором у відповідності зі здоровим харчуванням. В компанії також функціонують безкоштовні магазини солодощів та хлібобулочних виробів. Компанія Google надає своїм працівникам безкоштовні автомобілі, а компанія Facebook забезпечує кожного працівника, який має транспортний засіб окремим місцем для паркування. Компанія Facebook надає своїм працівникам безкоштовні абонементи у тренажерний зал, а працівники компанії Google можуть скористатись безкоштовним фітнес-центром, піти до тренажерного залу або пограти у волейбол на території офісу. Окрім того, кабінети деяких фахівців оснащені біговими доріжками, що дає можливість одночасно займатись спортом та виконувати свою роботу. Працівники Google можуть брати із собою на роботу своїх домашніх улюбленців, що на думку керівництва сприяє більшій відкритості до спілкування між колегами. В офісах обох компаній функціонують безкоштовні перукарні, працюють стилісти, штатні лікарі. Офіси компаній оснащені відпочинковими зонами, як, наприклад, приміщення з аркадними відеоіграми, дошки для малювання крейдою тощо [20]. На нашу думку, керівникам вітчизняних закладів освіти, зокрема професійної слід запозичувати кращий зарубіжний досвід та створювати на своїх закладу х такі робочі місця, які мотивуватимуть фахівців краще виконувати свою роботу та досягати високих результатів.

На усіх сучасних закладу х слід запровадити практику закріплення ментора за кожним новоприйнятим працівником з метою його адаптації на робочому місці. Це сприятиме швидшому пристосуванню працівника до умов праці, забезпечення його постійною підтримкою та консультаціями зі сторони ментора, а також уникнення можливих стресів під час адаптації.

На наступному етапі пропонуємо провести SWOT-аналіз працівника задля визначення його сильних та слабких сторін, існуючих зовнішніх можливостей і загроз. Даний аналіз є одним із найпопулярніших серед інструментів стратегічного планування. В більшості він використовується для аналізу закладів освіти, зокрема професійної на початковому етапі формування стратегії розвитку. Проте, все більше у практиці зустрічається проведення SWOT-аналізу особистості. SWOT-аналіз слід проводити під керівництвом ментора. Результати такого аналізу дадуть змогу цілком використовувати сильні сторони працівника, працювати над слабкими сторонами, зокрема перетворювати їх у сильні, використовувати зовнішні можливості та бути готовими до можливих загроз.

Окремим блоком ми виокремили проведення team building, що є одним із методів нематеріальної мотивації працівників. Основними видами team building є: корпоративні свята, програми (тури), бізнес-тренінги, активний, творчий, спортивний team building. Team building необхідно проводити на підприємстві регулярно чергуючи його різновиди. Головними його перевагами є згуртування колективу, більш відкрите ставлення між керівниками та працівниками, формування довіри у фахівців до адміністративного персоналу, побудова філософії закладу , що ґрунтується на цінностях, звичаях і традиціях. Одним із основних важелів мотиваційного механізму на будь-якому підприємстві є оплата праці. Головна мета працевлаштування – отримання заробітної плати для задоволення своїх потреб. Саме тому, пропонуємо варіативну багатокомпонентну систему оплати праці, що включає ставку (фіксовану суму оплати праці за одну відпрацьовану годину), відсоток від виручки (у випадку, якщо це передбачено умовами діяльності закладу ), преміальну систему KPI та надбавку за вислугу років. Багато закладів освіти, зокрема професійної уже давно відмовились від погодинної форми оплати праці і використовують тільки відрядну форму. Проте, ми вважаємо, що краще поєднувати обидві форми оплати праці, оскільки діяльність багатьох закладів освіти, зокрема професійної характеризується сезонністю, тому існують «періоди застою», коли працівники не в змозі отримати гідну оплату праці. Існування такого фактору значно демотивує фахівців і як результат на закладу х спостерігається висока плинність кадрів. Більш детально зосередимось на системі KPI. Система KPI є однією із найбільш ефективніших у сучасному стратегічному менеджменті, що дає можливість підприємству відповідати сучасним тенденціям розвитку економіки та забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку. KPI уможливлює акцентування уваги керівництва закладу освіти на ключових напрямках та сферах, критичних для реалізації закладу освіти планів, а також його слабких сторонах [21, с. 241]. Дана система дає змогу встановити для фахівців закладу освіти ті параметри, які потребують вдосконалення, а працівники мають можливість отримати справедливу винагороду відповідно до своїх результатів та по відношенню до своїх колег. Основними перевагами використання системи КРІ на підприємстві є наступні:

1) справедливість – встановлення об’єктивних критеріїв, що забезпечують мотивацію фахівців у процесі досягнення стратегічних цілей;

2) гласність та зрозумілість – розуміння розроблених стратегічних напрямів усіма працівниками закладу ;

3) підтримка зворотного зв’язку – обізнаність керівництва про результати діяльності окремих підрозділів.

Світова практика доводить, що використання системи КРІ підвищує прибуток закладів освіти, зокрема професійної на 10-30 % в залежності від досягнення працівниками поставлених цілей, а також сприяє підвищенню мотивації та лояльності персоналу [22, c. 108].

На рис. 3.2. можна побачити розроблений алгоритм впровадження системи KPI на підприємстві, що включає чотири основні етапи.

1. Вибір параметрів KPI для усіх посад на підприємстві. Дані параметри слід обирати, виходячи із розробленої стратегії розвитку закладу , фокусуючись на важливих напрямках діяльності. 2. Оформлення параметрів (цілей) за методикою SMART. Дана методика передбачає, що усі цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними по відношенню до інших цілей та обмеженими в часі. 3. Встановлення меж винагород за досягнення KPI. Керівництву закладу освіти необхідно визначити максимальну суму винагороди для кожної із посад у випадку грошової винагороди, або найбільшу моральну винагороду. 4. Ознайомлення усіх фахівців із розробленою методикою KPI. Для того, щоб забезпечити якомога краще досягнення ключових показників ефективності, усі працівники повинні володіти інформацією про методику нарахування KPI та передбачені винагороди за їх досягнення. Таким чином, розроблений нами механізм мотивації фахівців у сучасних умовах включає в себе мотиваційні важелі, починаючи від прийняття працівника на роботу та закінчуючи виплатою заробітної плати й інших бонусів. Даний механізм є ефективним, оскільки він не тільки включає матеріальну винагороду, але й моральну і є варіативним до результатів роботи.

**3.2. Оцінка мотиваційного потенціалу фахівців у ДНЗ “Ковельський центр професійно – технічної освіти”**

Оцінка мотиваційного потенціалу є важливим елементом як в менеджерській діяльності так і закладу освіти в цілому. Сьогодні більшість керівників закладів освіти, зокрема професійної покладають відповідальність на HR-спеціалістів за результативність проведення тренінгів, тімбілдінгу та інших корпоративних заходів. Проте, бути сьогодні вмотивованим працівником означає мати потенційні можливості для удосконалення навичок і вмінь. З досвіду, можна говорити, що кожен працівник бажає, щоб результати роботи були оцінені якомога на найвищому рівні. Однак, не кожен працівник може відповідати вимогам ХХI століття, реагувати на умови швидких змін і постійного ускладнення завдання.

Тому, виходячи з передумов та оцінки сучасних компетенцій, доцільно визначити ієрархію мотивів діяльності менеджерів на підприємстві та виявити найбільш проблемні зони в мотиваційній системі. Для вирішення даної задачі за основу було використано методику, яка була розроблена економістами Союзу промисловців та Центру аналітичних досліджень Бійського технологічного університету ім. І. І. Ползунова [8, c. 150]. Застосування даної методики включає декілька етапів:

Формування мотиваційних стимулів, підбір кількості респондентів, проведення опитування (заповнення анкет відповідно до інструкції. Додаток А, частина 1), обробка отриманих результатів.

Розрахунок середнього балу по кожному параметру легенди і загального по підприємству в блоку “Очікування”, “Сприйняття”, “Важливість” (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Результати розрахунків середнього балу\* по параметрах легенди для

закладу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Легенда | Опитування | | | Опитування | | | Опитування | | | У середньому | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Стабільність та добра оплата праці | 5,0 | 3,2 | 4,8 | 5,0 | 3,5 | 4,9 | 5,0 | 2,4 | 4,7 | 5,0 | 3,0 | 4,8 |
| 2. Кар'єрне та професійне зростання | 4,7 | 2,5 | 3,3 | 4,9 | 4,5 | 3,3 | 4,7 | 3,7 | 3,3 | 4,8 | 3,6 | 3,3 |
| 3.Належні умови праці | 5,0 | 3,7 | 4,8 | 5,0 | 3,8 | 4,9 | 5,0 | 3,9 | 3,6 | 5,0 | 3,8 | 4,4 |
| 4. Можливість участі в керуванні | 4,3 | 4,0 | 3,1 | 4,9 | 4,2 | 3,9 | 5,0 | 4,9 | 3,5 | 4,7 | 4,4 | 3,5 |
| 5. Стабільність зайнятості | 4,4 | 3,8 | 4,6 | 4,4 | 2,5 | 4,3 | 5,0 | 2,2 | 4,5 | 4,6 | 2,8 | 4,5 |
| 6. Гнучкий графік роботи | 4,9 | 4,3 | 3,2 | 5,0 | 3,4 | 3,3 | 5,0 | 3,5 | 4,4 | 5,0 | 3,7 | 3,6 |
| 7. Робота відповідає фаховій спеціальності | 4,8 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 3,5 | 3,5 | 4,8 | 3,5 | 3,4 | 4,6 | 3,5 | 3,6 |
| 8. Сучасна система стимулювання | 4,8 | 3,0 | 4,6 | 4,7 | 4,2 | 4,3 | 4,9 | 2,3 | 4,9 | 4,8 | 3,2 | 4,6 |
| 9. Можливість навчати інших | 3,7 | 2,7 | 3,0 | 3,6 | 3,6 | 3,0 | 4,8 | 4,2 | 3,5 | 4,0 | 3,5 | 3,2 |
| 10. Сприятливе ставлення з боку керівництва | 5,0 | 3,2 | 4,1 | 5,0 | 4,2 | 4,2 | 5,0 | 4,9 | 4,4 | 5,0 | 4,1 | 4,2 |
| Середній бал | 4,6 | 3,4 | 3,9 | 4,7 | 3,7 | 4,0 | 4,9 | 3,6 | 4,0 | 4,8 | 3,6 | 4,0 |

\*(сума балів по відповіді /20чол.

> Розрахунок індексу мотивації (співвідношення рейтингу “Сприйняття”

до рейтингу “Очікування” по параметрах та по підприємству). Параметри з мінімальними значенням є першочерговими при вирішенні проблем, що потрапили до певного квадранта (табл. 3.2.).

Розрахунок коефіцієнта мотивації (різниця рейтингу “Сприйняття” і рейтингу “Очікування”). Так відповідно даній методиці, а також за результатами досліджень рейтинг “Сприйняття” звичайно нижчий за рейтинг “Очікування”, отже, коефіцієнти мотивації - величини від’ємні, а при абсолютній рівності дорівнюють 0 (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Результати розрахунків індексу, коефіцієнта мотивації та важливості

параметра по закладу х

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Легенда | Індекс мотивації  (співвідношення  рейтингу  сприйняття до  рейтингу  очікування) | | | | Коефіцієнт мотивації  (різниця рейтингу  сприйняття та  очікування) | | | | Важливість параметра | | | |
|  |  |  |  |  | -1,5 -0,4 -1,2 -0,7 -1,9 -1,6  -0,7  -0,5 0,0 -0,8 -0,9 |  |  |  |  |  |  |
| 1. Стабільність та добра оплата праці | 0,64 | 0,70 | 0,48 | 0,61 | -1,80 | -2,60 | -2,0 | 4,8 | 4,9 | 4,7 | 4,8 |
| 2. Кар'єрний та професійний ріст | 0,53 | 0,92 | 0,79 | 0,75 | -2,20 | -1,00 | -1,2 | 3,1 | 3,7 | 3,5 | 3,4 |
| 3.Належні умови праці | 0,74 | 0,76 | 0,78 | 0,76 | -1,30 | -1,10 | -1,2 | 4,8 | 4,9 | 3,6 | 4,4 |
| 4.Можливість участі в керуванні | 0,93 | 0,86 | 0,98 | 0,92 | -0,30 | -0,10 | -0,4 | 3,1 | 3,9 | 3,5 | 3,5 |
| 5. Стабільність зайнятості | 0,86 | 0,57 | 0,44 | 0,62 | -0,60 | -2,80 | -1,8 | 4,6 | 4,3 | 4,5 | 4,5 |
| 6. Гнучкий графік роботи | 0,88 | 0,68 | 0,70 | 0,75 | -0,60 | -1,50 | -1,2 | 3,2 | 3,3 | 4,4 | 3,6 |
| 7. Робота  відповідає фаховій спеціальності | 0,73 | 0,83 | 0,73 | 0,76 | -1,30 | -1,30 | -1,1 | 3,8 | 3,5 | 3,4 | 3,6 |
| 8. Сучасна  система  стимулювання | 0,63 | 0,89 | 0,47 | 0,66 | -1,80 | -2,60 | -1,6 | 4,6 | 4,3 | 4,9 | 4,6 |
| 9. Можливість навчати інших | 0,73 | 1,00 | 0,88 | 0,87 | -1,00 | -0,60 | -0,5 | 3,0 | 3,0 | 3,5 | 3,2 |
| 10. Сприятливе ставлення з боку керівництва | 0,64 | 0,84 | 0,98 | 0,82 | -1,80 | -0,10 | -0,9 | 4,1 | 4,2 | 4,4 | 4,2 |
| Інтегральний рівень мотивації | 0,73 | 0,81 | 0,72 | 0,75 | -1,27 | -1,37 | -1,2 | 3,9 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |

> Визначення рейтингу “Важливість”. Таким чином, визначивши коефіцієнт мотивації та важливість параметрів середнього по закладу х, маємо змогу графічно представити результати (рис. 3.1.).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **т.1** |  |  |  |  |  | 4,8 |
|  | **т.8 т.5** і • | | **т.3** • | **т.10** |  | |  |
|  | квадрант III |  | • |  | квадрант I | 4 |
|  | квадрант IV |  | **т.6**  ***Ш й***  **т.2** • |  |  | квадрант II |
|  |  | **т. 4** | |
|  |  | |  |  | **т.9** • | | ~~3,2~~ |

-2,1

-1,6

-1,1 -0,6

Коефіцієнт мотивації

-0,1

Т.1. - стабільна та добра оплата праці, Т.2. -– кар’єрне та професійне зростання;

Т.3. - належні умови праці; Т.4. - можливості участі в керуванні;

Т.5. - стабільність зайнятості; Т.6. - гнучкий графік роботи;

Т.7. - робота відповідає фаховій спеціальності; Т.8. - сучасна система стимулювання;

Т.9. - можливість навчати інших; Т.10. - сприятливе ставлення з боку

керівництва.

Рис. 3.3. Графічна інтерпретація результатів

Аналізуючи графічне представлення отриманих результатів, можемо говорити, що зображення поділяється на чотири сектори (квадранти), кожен із яких характеризується трьома параметрами; рейтинг важливості параметра вважається високим, якщо дорівнює 4 або більше за нього, коефіцієнт мотивації – якщо дорівнює ( -1 ), або більше, рівнем проблемності.

19

Квадрант (I) - високий коефіцієнт мотивації, високий рейтинг важливості, таким чином маємо нульову проблемність (т. 10).

Квадрант ( II) - високий коефіцієнт мотивації, низький рейтинг важливості, помірний рівень проблемності (т.4, т.9).

Квадрант( III) - низький коефіцієнт мотивації, високий ранг важливості, - найвищий рівень проблемності (т.1, т.3, т.5, т.8,). Проте, за допомогою індексу мотивації пріоритетним у вирішенні даної проблеми є точка 1, тому що з усіх точок, що потрапили до цього квадранта, дана точка має мінімальне значення індексу мотивації - 0,61.

Квадрант (IV) - низький коефіцієнт мотивації, низький рейтинг важливості, високий рівень проблемності (у процесі “наступаючої проблемності” до квадранта (III) (т.2, т.6, т.7)). Дані результати є узагальнюючими по трьох закладу х.

Отже, за допомогою удосконаленої автором методики, що застосовувалася на досліджуваних закладу х, маємо наступне: 1) змогу оцінити мотиваційні стимули діяльності менеджерів, включаючи відразу три параметри, зокрема, що очікує працівник, що має на підприємстві, і що для нього найголовніше; 2) виявити найбільш проблемні чинники впливу на працівника; 3) виразити графічно, які параметри легенди потрапили до зони найвищої проблемності та до зони “наступаючої проблемності”; можливість визначити пріоритетність у процесі прийняття рішення щодо покращення мотиваційних стимулів [168, c. 70].

Високий рівень вмотивованості менеджера полягає в задоволеності працею, наявності належних умов праці, можливості самоактуалізації та кар’єрного зростання, сприятливому психологічному кліматі, змістовності праці, а головне - мати бажання навчатися і змінювати свої навички та компетенції до вимог часу. Вмотивованість із позиції роботодавця (власника) полягає в ефективності праці, професійній адаптації, плинності кадрів, дотриманні трудової дисципліни тощо. Таким чином, пропорційний баланс вмотивованості роботодавця і менеджера призведе до рушійних змін

у суспільстві, зокрема до високого рівня якості життя, збалансування робочої сили, відповідної споживчої поведінки, соціальної адаптації, створення систем соціального захисту працівників, їх родин тощо.

Проводячи дослідження, доречно мати чітке уявлення про те, які ж головні мотиви в процесі трудової діяльності з’являються в менеджера та студента (рис. 3.4).

40,0

30,0

~~26,7~~

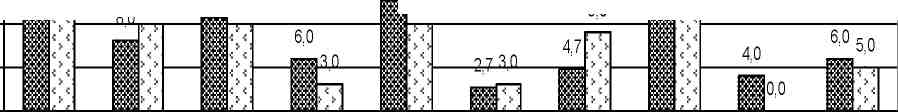
20,0

18,7

**%**

~~12,7~~

10,0

35,0 30,0 25,0 20,0 15,0 10,0 5,0 0,0

10,0

10,0

10,7

**Показник**

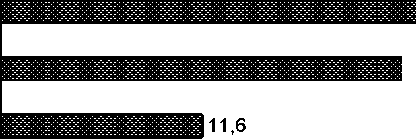
Наймані працівники Студенти СНАУ

Рис. 3.4. Мотиваційні стимули в трудовій діяльності респондентів, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Із рис. 3.4. бачимо, що на сьогодні головним мотиваційним стимулом у трудовій діяльності керівництва і в цілому фахівців виступає стабільна та висока заробітна плата (26,7 %) та сучасна система стимулювання (30,0%). Однак якщо взяти сукупність відповідей респондентів, то можна виявити загальну тенденцію ієрархії мотивів (рис. 3.5).

21



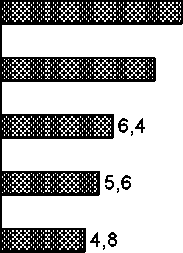
23,2

Стабільна та висока оплата праці

Сучасна ситема стимулювання

Стабільність зайнятості

24,0



10,4

8,8

Належні умови праці

Кар'єрний та професійний ріст

Робота відповідає фаховій спеціальності

Сприятливе відношення з боку керівництва

Можливість участі в керуванні

Гнучкий графік роботи

5,2

Рис. 3.5. Ієрархія мотивів трудової діяльності респондентів, % Головна позиція ієрархії мотивів у трудовій діяльності респондентів розподілилася серед стабільної та високої оплати праці (24,0%), а також сучасної системи стимулювання (23,2%), гнучкий графік – 5,2 %.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ**

Отже, основним завданням, що стоїть перед закладом професійної освіти у системі стимулювання є створення таких умов праці, за яких працівники будуть достатнім чином мотивовані на ефективне досягнення власних цілей та цілей закладу, а особливістю управління персоналом є зростаюча роль особистості. Орієнтація на людський фактор дає змогу підвищити якість діяльності закладу професійної освіти. Високий рівень вмотивованості менеджера полягає в задоволеності працею, наявності належних умов праці, можливості самоактуалізації та кар’єрного зростання, сприятливому психологічному кліматі, змістовності праці, а головне - мати бажання навчатися і змінювати свої навички та компетенції до вимог часу. Вмотивованість із позиції роботодавця (власника) полягає в ефективності праці, професійній адаптації, плинності кадрів, дотриманні трудової дисципліни тощо.

На сьогодні головним мотиваційним стимулом у трудовій діяльності виступає стабільна та висока заробітна плата (26,7 %), та сучасна система стимулювання (30,0%). Загальна тенденція ієрархії мотивів, що розподілилася: від стабільної та високої оплати праці (24,0%), а також сучасної системи стимулювання (23,2%), до, останнє місце, мотив – гнучкий графік роботи (5,2%).

Таким чином, пропорційний баланс вмотивованості призведе до рушійних змін, зокрема до високого рівня роботи закладу освіти, а також, відповідно, якості життя, збалансування робочої сили, відповідної споживчої поведінки, соціальної адаптації, створення систем соціального захисту фахівців закладів професійної освіти і їх родин, студентів, що навчаються в таких закладах.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Мотивація і стимулювання персоналу в значній мірі визначають безпосередньо успіх діяльності закладу професійної освіти, також і розвиток економіки країни, рівень добробуту фахівців. Від запровадження ефективних моделей мотивації та правильних інструментів стимулювання праці залежить продуктивність бізнесу та його місце серед підприємств-конкурентів. Адже саме персонал є локомотивом та рушійною силою на шляху до процвітання закладу .

В результаті проведеного у кваліфікаційній роботі магістра дослідження мотиваційних механізмів управління діяльністю фахівців професійної освіти було виконано наступні завдання:

– зроблено аналіз поняття «мотивація» з позиції визначення вітчизняними і зарубіжними вченими;

–узагальнено основні теорії мотивації з позиції діяльності фахівців у сфері профосвіти;

–на основі опитування, виконана оцінка мотивації працівника у сучасних умовах;

– досліджено важелі формування і підтримки організаційної культури в закладі профосвіти;

– запропоновано формування механізму мотивації фахівців у сучасних умовах.

Запропонований механізм мотивації фахівців побудовано на існуванні двох видів мотивації, а також баченням, що фахівці віддають перевагу і матеріальній і моральній мотиваціях однаково вагомо, що потрібно враховувати при виплаті заробітної плати, також інших винагород, адже саме від того наскільки працівники будуть мотивовані залежить ефективність досягнення цілей закладу , реалізація стратегії розвитку та успішність закладу освіти. Серед усіх інструментів вирішення такої проблеми ми обрали відому KPI систему, що є раціональним і зрозумілим механізмом винагородження фахівців і враховує їхні основні результати роботи, причому параметри KPI формуються на основі ключових стратегічних напрямків розвитку закладу освіти .

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Толмачова О. В. Мотивація інноваційної активності кадрової складової інноваційного потенціалу / О. В. Толмачова, Є. А. Бельтюков // Економічні інновації. – 2013. – № 52. – С. 191-197.
2. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех. – Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. – 146 с.
3. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими закладу ми [Електронний ресурс] / І. М. Гринько – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/ 2009\_24/articles/38\_Grinko.pdf.
4. Бала В. В. Процес мотивації персоналу закладу освіти та його складові / В. В. Бала, А. Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – № 3(3). – С. 46-50.
5. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с
6. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку закладу освіти / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федишин // Економіка і суспільство. – 2017. – № 11. – С. 233-237.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательство «Дело», 1997. – 704 с.
9. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К. : Феміна, 1995. – 368 с.
10. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.
11. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних закладів освіти, зокрема професійної в сучасних умовах господарювання / З. М. Шильнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 10. – С. 114-117.
12. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих фахівців / А. І. Горенко // Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 79-91.
13. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клиженко // Вісник НТУ «ХПІ» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 69 (1042). – С. 83-87.
14. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації [Електронний ресурс] / О. Е. Слободянюк // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – 2018. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>.
15. Шпекторенко І. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби / І. Шпекторенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 1 (16). – С. 160-169.
16. Книщук О. Фактори впливу на мотивацію фахівців у процесі управління навчальним закладом / О. Книщук, І. Боришкевич // Організаційно-економічні аспекти інноваційного розвитку системи управління: матеріали всеукраїнського науково-практичного семінару, Івано-Франківськ, 1 червня 2018 р. – 2018. – С. 57-59.
17. Полюк М. І. Методика оцінки ефективності роботи персоналу сільськогосподарських закладів освіти, зокрема професійної / М. І. Полюк, В. М. Якубів // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2017. – № 6. – С. 174-177.
18. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Деніел Пінк ; пер. з англ. Назарія Агаджаняна. – Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 208 с.
19. Дутин С. Около 70% вакансий закрываем без рекрутера [Електронний ресурс] / Сергей Дутин // Про бизнес : [сайт]. Режим доступу : <https://probusiness.io/personal/3909-okolo-70-vakansiy-zakryvaem-bez-rekrutera-sergey-dutin-kfc-ob-avtomatizirovannom-poiske-luchshikh-kadrov.html>
20. Магас М. А. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця [Електронний ресурс] / М. А. Магас, О. В. Марценюк. Режим доступу : [file:///C:/Users/Home/Desktop/6710-13476-1-SM.pdf](file:///C:\Users\Home\Desktop\6710-13476-1-SM.pdf)
21. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу / Валентина Лаврененко, Юлія Дідусь, Юлія Сторчак // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 березня 2017 р. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 240-242.
22. Комлев М. К. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации / М. К. Комлев // Теория и практика общественного развития. Выпуск № 20. – 2015. – С. 107-109.
23. Ребуха Л.З. Професійна підготовка фахівців соціальної сфери: проблемні підходи. Проблеми реформування педагогічної науки та освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 1–2 груд. 2017 р.). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 124−125.

28. Галдецька I. Г. Організаційно-управлінська діяльність викладача вищого навчального закладу системи МВС України. URL: https://revolution.allbest.ru

29. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

30. Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів: моногр. За ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2019. 304 с.

31. Набока Б. С. Сутність та зміст моделювання в управлінні загальною середньою освітою: національний та світовий досвід. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. №101. С. 196−208.

32. Павлютенков Є. М. Моделювання педагогічних процесів. Управління школою. 2007. №10. С. 2−19.

33. Семез А. А. Теоретичні та технологічні аспекти моделювання діяльності менеджера освіти. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. №101. С. 261−271.

34. Султанова Л. Ю. Обґрунтування методу моделювання у дослідженні процесу розвитку полікультурної компетентності майбутніх викладачів. Витоки педагогічної майстерності. Педагогічні науки. Вип. 17. С. 169−174.

35. Белан Т. Г., Носовець Н. М. Формування професійно-ціннісних орієнтацій майбутніх учителів технологій. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Вип. 4 (160). Чернігів: НУЧК, 2019. C. 130–133.

36. Вдовиченко Р. Формування системи професійно-ціннісних орієнтацій студентів університету як педагогічна проблема. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Умань, 2019. Вип. 3. С. 24-30

37. Дубінка М. Орієнтація викладача на професійні цінності – основа його педагогічної майстерності. Витоки педагогічної майстерності. Полтава, 2016. Випуск 18. С. 101-108 66

38. Жижко Т. А. "Класичний" і "не класичний" університет в умовах розвитку національної освіти. Нова парадигма. Філософія. Політологія. Соціологія. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. Вип. 99. С. 62-72.

39. Ващенко Г. Загальні методи навчання: підруч. для педагогів. К.: Українська видавнича спілка, 1997. 441 с.

40. Ковальчук Л. Основи педагогічної майстерності: навч. посіб. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 608 с.

41. Ковальчук Л. Практикум з педагогіки: навч. посіб. Львів: Видав. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2005. 253 с.

42. Панфілова А. П. Ігрове моделювання в діяльності педагога: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мн.: Академія, 2006. 368 с. 5. Педагогіка: Велика сучасна енцеклопедія. – Мн.: Соврем. слово, 2005. – 720 с.

43. Рахліс В. Л. Компетентнісний підхід до фахової підготовки перемовників як представників інтегрованих професій. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2018. №2. С. 57–61.

44. Рахліс В. Л. Формування індивідуального стилю професійної діяльності як завдання системи фахової підготовки перемовника. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Вип. 3–4. Чернігів: НУЧК. 2018. С. 19–23. (Серія: педагогічні науки).

45. Брич В.Я., Корман М.М Креативний менеджмент: підр. для студ. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

46. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. 296 с.

47. Микитюк П. П. Бюджетні важелі активізації інноваційного процесу в Україні // Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи: Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль: Принтерінформ, 2005. С. 72–77.

48. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літ., 2007. 400 с.

49. Микитюк П. П. Перепони інноваційного розвитку економіки та шляхи їх подолання // Наук. записки Терноп. держ. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка. Сер. Економіка. Тернопіль, 2005. №18. С. 36–39.

50. Мокій А. І., Полякова Ю. В., Осідач О. П., Бабець І. Г. Міжнародний інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення курсу. – Львів: ЛКА, 2004. 308 с.

51. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат. зб. К.: / Держкомстат, 2015. С 360.

52. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. та ін. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163–174.

53. Качан Є., Кошіль Р. Впровадження інноваційних форм зайнятості – запорука ефективного використання трудового потенціалу особистості і суспільства. //*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 87.

54. Баб’як, Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 98-102.

55. Баб’як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 92-96.

56. Ковальчук Н., Боднарчук Р., Заліщук Р. Технології управління професійними знаннями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87.

57. Демків О., Савчак М., Олійник О. Суть та завдання професійного розвитку персоналу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87.

58. Корницький М. Реінженіринг логістичних бізнес-процесів компанії. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87

59. Шимуха В., Лозовецька О. Особливості формування персонального брендингу в професійній освіті. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87

60. Олійник О., Яєчник Н. Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c.37-39

61. Бега Н., Яєчник Н. Ефективність діяльності менеджера сучасної освітньої установи. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c.22-24

62. Скрипник О, Бега Н. Деякі аспекти організаційної культури сучасного освітнього закладу. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c. 42-44

63. Савчук Ю., Скрипник О. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c. 39-42

64. Лозовецька О., Корницький М., Савчак М. Основні засади іміджу навчального закладу. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c.33-35.

**Додаток А**

**АНКЕТА**

**«ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ФАХІВЦЯ**

**У СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться в межах наукового дослідження

Інформація, отримана в ході опитування, буде використовуватись виключно в наукових цілях. Просимо відверто відповідати на питання. Заздалегідь дякуємо за співпрацю!

1. Стать:

* чоловіча;
* жіноча.

1. Ваш вік:

* 18-25;
* 26-35;
* 36-45;
* 46-50;
* більше 50.

1. Вид діяльності?

* студент;
* власник бізнесу;
* учасник громадської організації;
* працюю на державній роботі;
* працюю в приватній компанії;
* тимчасово не працюю;
* інше \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1. Що Ви розумієте під поняттям «мотивація»?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1. Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?

* матеріальній;
* моральній;
* обидва варіанти.

1. Із запропонованого переліку оберіть 3 варіанти мотивації, що мотивують Вас найбільше:

* премії, надбавки за результатами роботи;
* подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
* виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби);
* усна похвала на відкритих нарадах;
* отримання нагороди, грамоти;
* можливість кар’єрного зростання;
* встановлення гнучкого графіку роботи;
* можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
* додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
* інше \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1. Які інструменти мотивації використовуються на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте?

* премії, надбавки за результатами роботи;
* подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
* виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби);
* усна похвала на відкритих нарадах;
* отримання нагороди, грамоти;
* можливість кар’єрного зростання;
* встановлення гнучкого графіку роботи;
* можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
* додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
* не застосовуються;
* інше \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1. На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?

* так;
* ні;
* інше \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1. На Вашу думку, усі працівники на підприємстві (установі, організації) повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи?

* однакову;
* варіативну, відповідно до своїх результатів роботи;
* інше \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1. Чи Ви знаєте, що таке KPI працівника?

* так, знаю;
* ні, не знаю.

1. Чи використовується KPI працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?

* так;
* ні;
* не знаю.

1. Оцініть вплив розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника (за 5-бальною шкалою: 0 – вплив відсутній, 5 – максимальний):

0 1 2 3 4 5

□ □ □ □ □ □

Дякуємо за Ваші відповіді!